



Konzept und Empfehlung

Führungs- Werkstatt

Über dieses Dokument

Dieses Dokument entstand im Rahmen des Projektes AKTIV kommunal mit der Absicht, als eine praktische Anleitung für andere Unternehmen mit vergleichbarem Bedarf zu fungieren.

Es beschreibt den Aufbau und die didaktische Logik eines bei der Stadtwerke Heidelberg GmbH erfolgreich durchgeführten Formats, das Führungswerkstatt genannt wurde.

Die Führungswerkstatt begleitet den Veränderungsprozess der Führungskräfte. Ausgehend vom Impuls-Workshop AKTIV führen 4.0 (siehe dort), in welchem grundlegendes Knowhow und Werkzeuge vermittelt werden, werden neben allgemeinen Projektbelangen vor allem Fragen im Zusammenhang mit Führung bearbeitet.

Diese Vorgehensweise stützt den Transfer der Seminarinhalte von AKTIV führen 4.0 und hilft eine kooperative und flexible Haltung, basierend auf Eigenverantwortung und Selbstreflexion, zu etablieren.



Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt »AKTIV-kommunal« – Arbeitsgestaltung für kommunale Unternehmen in digitalen Innovations- und Veränderungsprozessen, wird im Rahmen des Programms »Zukunft der Arbeit« (FKZ 02L15A100) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

GEFÖRDERT VOM



Übergeordnetes Ziel

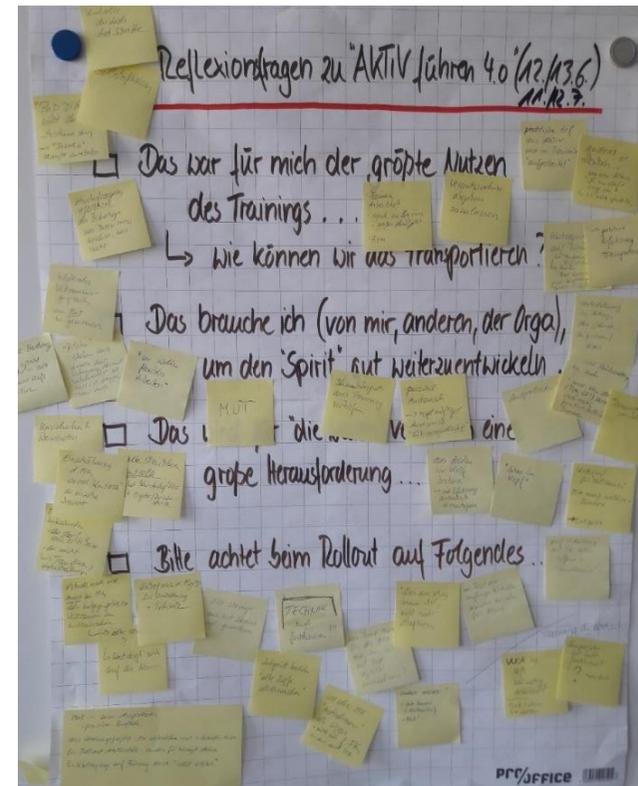
Veränderung bringt immer Unsicherheit mit sich. Für viele Führungskräfte ist es herausfordernd, sich selbst und Ihre Art zu führen auf die gegebenen Erfordernisse einzustellen. Um diese nötigen Veränderungen bestmöglich zu unterstützen, wurde die Führungswerkstatt etabliert.

Die Führungskräfte erleben einen sicheren Rahmen, in dem sie sich zeigen können, Unterstützung erfahren und konkrete Lösungsmöglichkeiten austauschen können. So erarbeiten sie sich miteinander Stabilität im Umgang mit neuen Führungs-Herausforderungen und praktischen Anforderungen der "neuen" Rolle.

Lernmethode

Die regelmäßigen Zusammenkünfte werden parallel zum Projektverlauf von der Projektleitung initiiert und, falls und so lange wie notwendig, auch moderiert.

Im Abstand von zwei bis vier Wochen kommen die beteiligten Führungskräfte zusammen.



Zunächst dauern die Treffen ein- bis eineinhalb Stunden, später sind oft 30 Minuten vollkommen ausreichend.

Bestandteil dieser Treffen sind immer die gleichen vier Elemente:

- Agenda
- Stimmungsbarometer
- Neues /Updates
- Austausch

Mit diesem ritualisierten Ablauf wird entsprechend agiler Prinzipien ein stabiler Rahmen im Veränderungsprozess gesetzt, der Orientierung gibt. Die Führungskräfte erfahren selbst die Bedeutung und Wichtigkeit dieser Führungsaufgabe. Das regelmäßige Spiegeln dieser im Training AKTIV führen 4.0 vermittelten Kenntnisse trägt zur Vertiefung und Verinnerlichung bei.

AGENDA visualisieren

Lernziele

Die Führungskräfte erfahren die Wirkung von Visualisierung, indem ihnen immer wieder gezeigt wird, dass eine niedergeschriebene Agenda für Struktur, Verbindlichkeit und damit entspannende Klarheit sorgt.

Orientierung ist jederzeit gegeben bzgl. Vorhaben, Vorgehen und auch zu anstehenden Vereinbarungen.

Lernmethode

Obwohl jedes Treffen dem selben Ablauf folgt, wird jedes Mal eine Agenda erstellt, um Klarheit in den Ablauf zu bringen.

Bewährt hat sich:

- Status (z. B. qualitative als Barometer)
- Infos/Neuigkeiten
- Zu bearbeitende Themen/Austausch

Mit dem immer gleichen Ablauf ergeben sich folgende Vorteile:

- So wird Transparenz geschaffen, wann informiert und wann diskutiert wird.
- Nicht Anwesende können sich selbst orientieren und gezielt nachfragen.
- Wichtiges bleibt erhalten.

Die Führungskräfte sind orientiert und wissen, wann was besprochen wird und dass sie später noch Themen einbringen können. Diese Themen ("offenen Punkte") werden entweder sofort im Rahmen der Führungswerkstatt besprochen oder in einem zu vereinbarenden Rahmen verbindlich bearbeitet, je nach Bedarf.



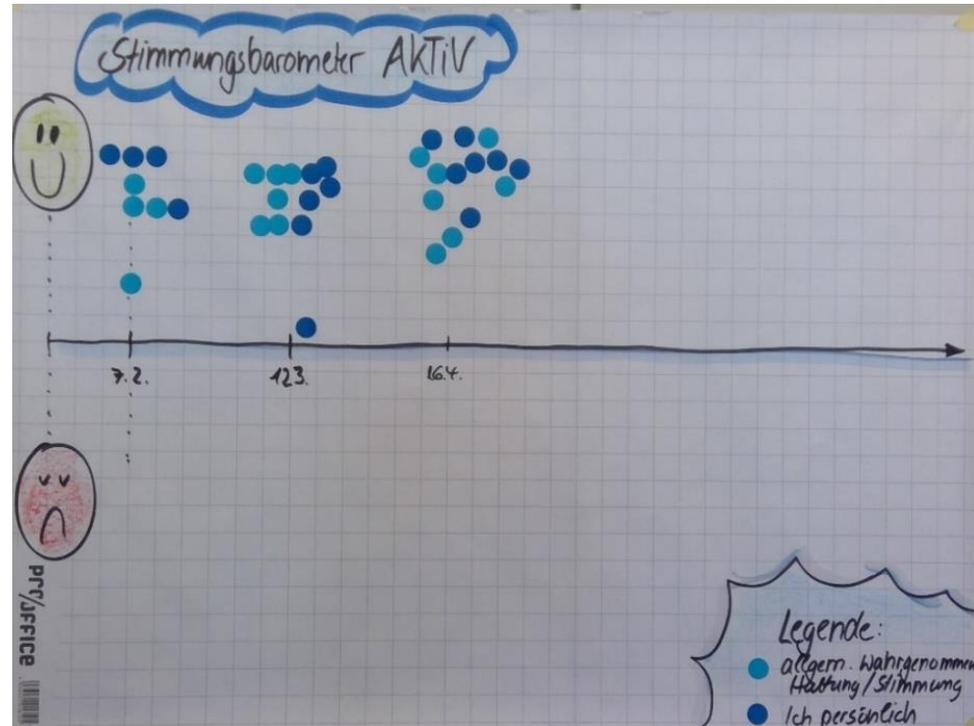
STIMMUNG einfangen

Lernziele

Die subjektive oder auch gefühlte Wahrnehmung der Situation oder eines Projektes kann einen wesentlichen Einfluss auf dessen Gelingen oder Scheitern haben. Das Darlegen von Sachverhalten sind die Teilnehmenden üblicherweise gewohnt und es fällt ihnen leicht. Hier sollen subjektive Wahrnehmung und vorherrschende Befindlichkeiten besprechbar gemacht werden, um adäquat darauf reagieren zu können.

Lernmethode

Die eigenen Befindlichkeiten auszudrücken und auch die Wahrnehmung des Projektes zu teilen, ist ungewohnt. Beim regelmäßigen Nachfragen üben die Teilnehmenden diese Kompetenz ein und lernen zunehmend auch den Nutzen kennen, auch auf "weiche" Einflussfaktoren zu achten.



Gleichzeitig kann über ein Instrument, welches kontinuierlich weitergeschrieben wird, auch eine Entwicklung sichtbar gemacht werden. Beispiele für Fragen könnte sein: "Wie geht es mir gerade im Projekt?" und "Wie wird das Projekt meiner Wahrnehmung nach von Unbeteiligten gesehen?"

Hier erfahren die Führungskräfte eine Wertschätzung ihrer Wahrnehmung und subjektiven "Lage"-Beurteilung, welches Vertrauen in den Prozess und ins Miteinander erzeugt.

Agenda AKTIV prüfen

Lernziele

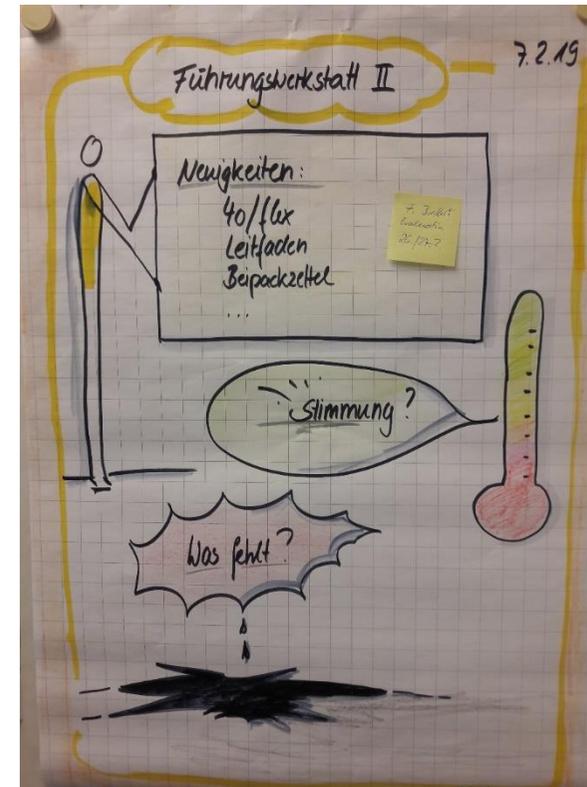
Auch wenn die Agenda den immer gleichen Ablauf repräsentiert, ist es wichtig dies zu hinterfragen und ggf. andere Prioritäten zu setzen. Dafür ist eine kurze, offene Diskussion über die zu klärenden Punkte bzw. deren Priorität empfehlenswert.

So lernen die Teilnehmenden wichtigen Einflussfaktoren Beachtung zu schenken und adäquat darauf zu reagieren.

Lernmethode

Die Agenda wird kurz vor- und zur Diskussion gestellt. Wichtige Fragestellungen/offene Punkte werden aufgenommen und evtl. priorisiert.

Dann erfolgt die Vorstellung, Erläuterung und ggf. eine - kurze - Diskussion von Neuigkeiten aus dem Projekt. Dieser Teil hat jedoch vornehmlich informativen Charakter



So sind alle betroffenen Führungskräfte immer auf dem aktuellen Stand.

Gleichzeitig wird eine kommunikative Brücke zwischen den Teilnehmenden geschlagen, welche die Grundlage für den letzten Teil des Treffens ist: Der Best-Practice-Austausch.

Die Führungskräfte lernen im offenen Austausch, dass Themen berücksichtigt und systematisch bearbeitet werden, jetzt oder zu einem anderen vereinbarten Zeitpunkt. Dies trägt insgesamt zur Entlastung des Formats Führungswerkstatt bei und sorgt gleichzeitig für Verbindlichkeit.

BEST PRACTICE- Austausch

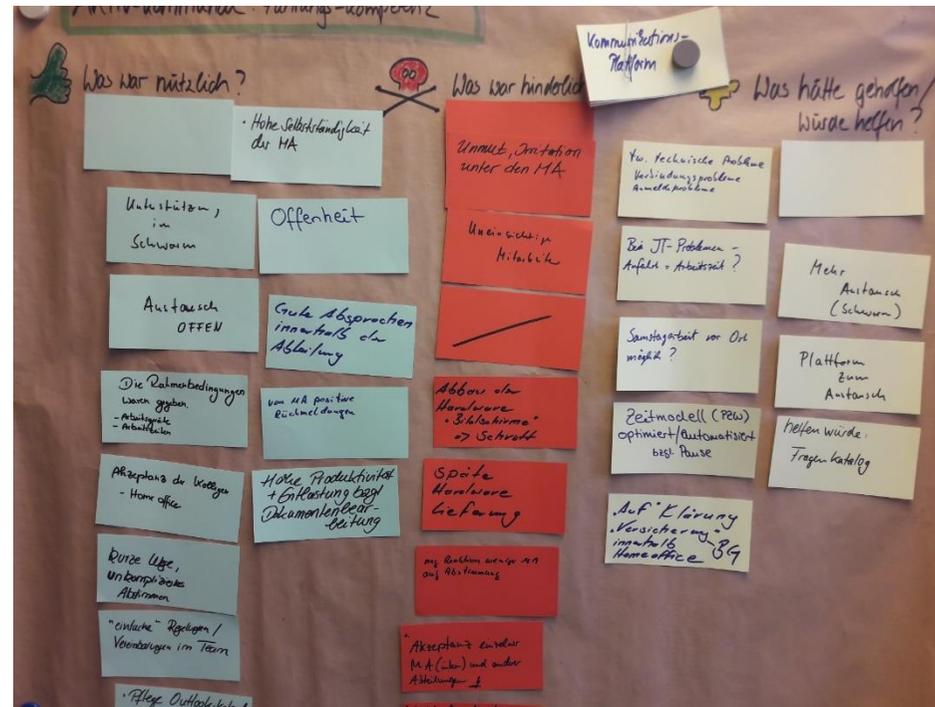
Lernziele

Durch die inzwischen intensive Vernetzung ist ein vertrauensvoller Austausch zwischen den Führungskräften möglich.

Die Teilnehmenden gestalten die Diskussion eigenverantwortlich und bringen selbstbewusst Anliegen ein. Mögliche Lösungsvorschläge kommen hauptsächlich aus der Gruppe, immer seltener vom beratenden Moderator.

Lernmethode

Die Gruppe hat eine enorm hohe Lösungskompetenz. Diese muss zu Beginn noch durch moderierende Fragen belebt werden. Doch bald entwickelt sich hier ein professioneller, lösungsorientierter Austausch zum Nutzen aller Beteiligten. Falls nötig werden passende Moderationsmethoden ausgewählt und angewandt, um Anliegen zu strukturieren und bearbeitbar zu machen.



Im Projektverlauf hat sich jedoch gezeigt, dass im mündlichen Austausch der größte Nutzen für die Führungskräfte liegt. Wesentliche Erkenntnisse dabei visuell zu dokumentieren ist empfehlenswert. Vertiefende Diskussionen werden dann jedoch von den Interessierten selbstständig außerhalb des Rahmens der Führungswerkstatt vereinbart und geführt.

Das Einbringen von Anliegen und der autonome, ausgesprochen lösungsorientierte Umgang damit zeigt bereits die "neue", gewünschte Haltung.

Diese sollte ausführlich gespiegelt und gewürdigt werden, weil die Beteiligten dies oft nicht (mehr) sehen. Die eigene Entwicklung als Führungskraft wird als solche sonst gar nicht wahrgenommen.

Benötigtes Material

Es gibt verschiedene Varianten, die Führungswerkstatt zu gestalten:

Ganz einfach, im gewohnten Umfeld – oder mit viel agiler Methodik in einem ungewöhnlichen und inspirierenden Umfeld. Je nach Ausgangslage ist eine Dosis an Neuerung zu empfehlen, welche der Sache dient, statt Selbstzweck zu sein. Auf ein gutes Maß kommt es an: Die teilnehmenden Führungskräfte einerseits anzuregen ohne sie zu überfordern. So ist zu Beginn ein gewohnteres Umfeld mit etablierteren Methoden zu wählen, später wird der Experimentierraum für die Führungswerkstatt größer. So fungiert der gesamte Prozess der Führungswerkstatt als Lernraum, der vom klassischen Sitzungssaal mit Flipchart bis zum Kreativzimmer mit ideenreichen Interventionen reichen kann. Was das jeweils bedeutet, gilt es individuell herauszufinden und auszuprobieren. Viele passende Methoden finden sich z. B. hier: www.retromat.org.



Stadtwerke Heidelberg GmbH
Sonja Troch
Kurfürsten-Anlage 42-50
69115 Heidelberg
sonja.troch@swhd.de
www.swhd.de
+49 6221 513-4569

Verfasserin
Sonja Troch
Stadtwerke Heidelberg
Kurfürsten-Anlage 42-50
69115 Heidelberg

www.swhd.de

Alle Abbildungen von Stadtwerke Heidelberg
außer Titelbild und folgende Seiten:
Seite 2: pixarbay.de
Seite 8: pixarbay.de